知识管理论坛 ISSN 2095-5472 CN11-6036/C
Knowledge Management Forum

E-mail: kmf@mail.las.ac.cn
http://www.kmf.ac.cn

【专稿】

互联网时代企业“知识 +”的概念探微与实践策略

◎ 吴庆海
中粮营养健康研究院 北京 102209

摘要：[**目的 / 意义**] 知识经济大背景下，“ 互联网 +” 概念盛行，研究知识管理如何与时俱进，在互联网时代提升组织的底蕴积淀，无疑具有重大的指导意义。[**方法 / 过程**] 基于产业价值链微笑曲线理论，阐述互联网时代下知识管理新理念——“ 知识 +” 战略；在对“ 知识 +” 涵义进行延展性分析后，指出“ 连接人才 ”“融入业务 ”“赋能增值 ”等关键策略; 之后就“知识 +”战略在企业内部如何实践进行了阐述和分析，并对实证结果进行了验证。[**结果 / 结论**] “ 知识 +” 策略是互联网时代组织提升核心能力的重要思想、手段和方法，是对“ 互联网 +” 的有益补充，两者互为表里，共同为企业互联网转型和变革提供了有力的支撑。

关键词：知识 + 知识管理 互联网 + 知识经济 互联网时代
分类号：G250

引用格式：吴庆海. 互联网时代企业“ 知识 +” 的概念探微与实践策略 [J/OL]. 知识管理论坛 , 2016, 1(1): 17-24[引用日期]. http://www.kmf.ac.cn/paperview?id=9.

当今世界已经进入创新密集时代，知识加速涌现，技术爆炸发展，科技创新与产业变革同时并发，各种趋势历史性地聚集到一起。中国正处在经济社会的黄金发展期、矛盾凸显期和发展方式转变期，面临转方式、调结构的重任，在从制造走向智造的过程中，知识螺旋上升、可持续创新将是中国在经济新常态下推动产业升级、结构调整、价值创造的关键推手。

1 “知识 +” 产生的背景

1.1 “互联网 +”概念的提出

2015 年 3 月 5 日，国务院总理李克强在十二届全国人大三次会议上所作的政府工作报告中首次提出要制定“ 互联网 + ”行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展 [1]。

作为“ 互联网 + ”提案的提交人之一，腾讯公司董事会主席兼首席执行官马化腾认为：“ 互联网 + ”是把互联网和各行各业结合起来，从而创造一种新的业态，比如互联网金融、互联网交通、互联网医疗等。

之后，“ 互联网 + ”概念盛行，以 Uber、AirBNB、滴滴快的、余额宝等应用为代表，通过产业价值链的重构，体现出共享经济模式所带来的巨大威力。“ 互联网 + ”不是简单地将原

作者简介：吴庆海（ORCID: 0000-0003-3289-905X）博士，首席知识官（CKO），E-mail: wuqinghai74@qq.com。
收稿日期：2016-01-20 发表日期：2016-02-15 本文责任编辑：王铮

有产业附加互联网，而是以互联网的全新思维重构原来的产业。由于互联网本身具有减少中间环节、降低交易成本、促进专业分工和提升效率等特点，"互联网＋"通过跨界融合，鼓励产业创新，对原有行业的"升级换代"，释放出新的增长点。

1.2 "知识 +" 概念的提出

作为互联网巨头之一的百度公司一直积极思变。2015 年 6 月 23 日，在百度知道 10 周年庆典大会上，百度公司发布了其"知识 +"战略。百度副总裁李明远表示，百度知道完成了从"连接人与信息"到"连接人与服务"的战略转变，依托于在知识领域积累的全方位领先优势，百度知道将走向"服务型生态"道路。百度知道将通过"知识 +"战略实现细分、渗透，在移动互联网、智能设备、物联网、LBS、O2O 等技术基础上，为用户奉上随身随地随时可及的知识大餐 [2]。但之后业界对于"知识 +"理念的诠释和剖析方面还缺少更深入的工作。

早在 2015 年 3 月 12 日，来自中国航天、中粮、华为、新东方、招商证券、阿里巴巴、和氏璧化工、越秀、腾讯、搜狐等组织的知识管理从业者汇聚一堂，对众包撰写的各家企业知识管理实践案例进行同行评审。关于这本众包撰写的图书书名，大家在头脑风暴时提出"知识 +"一词（最终该书书名确定为《知识＋实践的秘密》，第一版已于 2015 年 10 月发行）。2015 年 10 月 28 日 -29 日，中国知识管理界顶级盛会"中知联 2015 年度峰会"的主题也确定为"知识＋，助力中国企业智造升级"，这次会议通过主题演讲、高峰对话、知识集市、圆桌会议、嘉宾专访等多种形式，就知识管理与经济发展、中国企业智造升级与知识创新等议题展开交流。自此，"知识 +"提法不胫而走，开始受到越来越多的人的关注和研究。

2 "知识 +" 的内涵

2.1 产业价值链微笑曲线

宏碁集团创办人施振荣先生 20 多年前就提出了著名的微笑曲线理论 [3]：即产业价值链附加价值最丰厚的区域集中在价值链的两端——研发和市场。如果一个组织即没有创新研发能力，又缺乏品牌营销能力，那么它只能赚取非常少的辛苦钱。

分析全球范围内的卓越公司，例如苹果、Google、GE、IBM、微软、可口可乐、戴姆勒 - 奔驰、宝马、西门子、ABB 等公司，它们要么在微笑曲线左端研发及创新方面大力投入，要么在微笑曲线右端聚焦营销进行品牌打造，并最终攫取产业高附加价值。目前，"工业 4.0"、"工业互联网"、"中国制造 2025"等概念的提出，也让人们看到随着大数据时代智能化制造技术的不断突破，通过工业化及信息化的深度融合，能够重新定义人们所熟知的工业及相关产业。

2.2 "知识 +" 的定义

当前中国的大多数企业基本上还停留在微笑曲线的中段，以传统制造和装配获取微薄的利润，因此迫切需要通过技术升级向价值链上方延伸。进行转型升级主要有 3 条路径：一条是进行技术和工艺整体升级，一条是对以市场和品牌为核心进行全球运筹，还有一条就是要注重创新和研发。

这 3 条路径的核心，就是打造互联网时代企业底蕴和厚度的秘密——"知识 +"！所谓"知识 +"，就是通过经营数据、信息、知识及智慧，连接人，连接场景，融入业务，达到组织赋能，实现价值创造。

2.3 "知识 +" 涵义延展

对于"知识 +"战略，可以延伸出如下 3 层涵义：

(1) 加号 "+" 音同"家"，大家的"家"，对应英文单词 "Engaged"，即需要连接人才。以人为本，关注每一个人的知识和能力，提升每一个人的参与度，并通过每一个人持续的学习和修炼成长为专家、大家；

(2) 加号 "+" 音同"加"，增加的"加"，对应英文单词 "Embedded"，即融入业务。连接商业实体，关注组织知识资产的积累和增加，让

知识管理论坛，2016（1）:17–24
DOI：10.13266/j.issn.2095-5472.2016.004

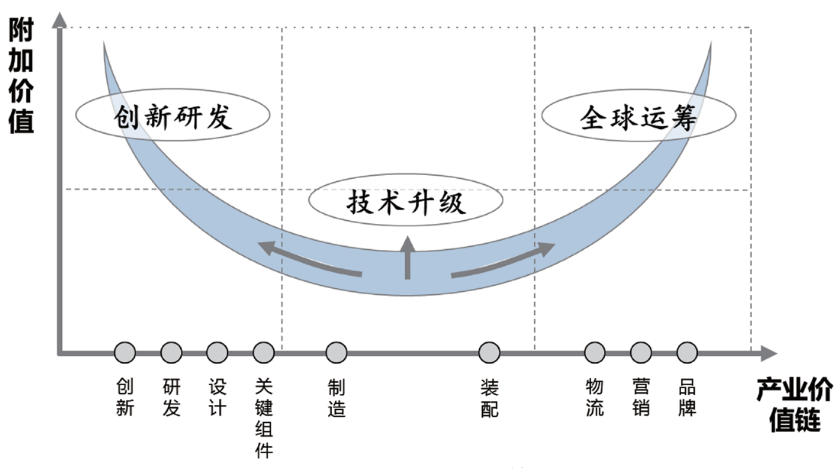


图 1 产业价值链微笑曲线

知识产生于业务，并服务于业务，知识能够嵌入业务，业务需求时就能够匹配对应的知识；

(3) 加号“+”音同“佳”，佳绩的“佳”，对应英文单词“Empowered”，即赋能增值。通过知识驱动给组织赋能，高效地、创新地解决业务问题，实现业务结果裂变和业务价值创造，并创造出佳绩。

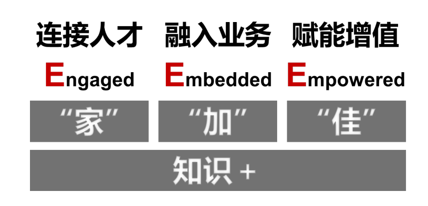


图 2 “知识 +”3E 涵义延展

3 “知识 +”的实践

以知识为翼提升组织核心竞争力，已经逐步得到越来越多组织的认可。国内有许多企业及组织开始逐步试水知识管理，希望能够充分发挥这把知识经济时代利器的作用，遵循知识经济中的发展规律，从而能够超越对手，成为一个真正意义上的卓越组织。

中粮营养健康研究院（以下简称研究院）是中粮集团中央级研发创新机构。研究院以创造新知为宗旨，知识型人才云集，是一个典型的知识技术密集型组织。研究院自筹备、成立起，知识管理就一直随行并被赋予厚望[4]。之后历经“建设阶段”（2011–2013 年），开始迈向“拓展阶段”（2014–2016 年），期间多有波折，但也取得了令人瞩目的成就。下面通过剖析中粮营养健康研究院的知识管理案例，看看其究竟是如何贯彻和落实“知识 +”战略的。

3.1 连接人才

麦肯锡公司认为，一个组织最有价值的知识资产 75%-90% 往往都是隐形的，隐藏在员工的大脑中。因此，加强人与人之间的连接、激发人与人之间的沟通、提升人与人之间的协作就显得尤为重要。

研究院曾经在 2010 年、2012 年分别上线过两套不同的知识管理软件系统，第一个系统名称就叫 KM，第二个系统名为 newKM。第一个 KM 系统是研究院筹备时期临时建立的，乃直接从市场上购买现成的知识管理软件产品部署使用。作为临时的过渡，该 KM 系统前后积累了约 3 300 多条知识，后来最终被废弃。第二个 newKM 系统当时设计了知识库、专家库以及社群等三大模块内容。在第三方知识管理服务商辅导下，项目经历了规划知识类型、梳理知识地图、组织文件上传活动、完善平台积分、开发专业营养代谢数据库、制定知识管理白皮书等工作。但由于中途项目经理更换、自身专业能力不足、系统性能不稳定、界面友好性不足等诸多原因，newKM 系统前前后后历经一年多时间，只上线了知识库一个模块，最终演变成研究院内部的知识文库，成为了一个纯粹的文

档管理系统。

在经历了前面两个系统后，研究院内部也在反思“我们到底需要一个什么样的知识管理系统”。知识管理软件是否仅仅是一个让大家按照固定的分类、机械式地上传文档的工具？后来大家认识到，如果不能激发大家自由创作及分享的天性，不能与研发创新等业务环节相结合，不能以工作场景驱动内容的生成和应用，知识管理必将是缘木求鱼，没有长久的生命力。

因此，以“连接（Connect）”“沟通（Communicate）”“协作（Collaborate）”为核心理念的社交知识化沟通协作 C3 大平台策略被正式提了出来。引入社交网络、实践社区、评论互动、微博微信接入、移动互联等 Web2.0 元素，前期重在“聚人气，引流量”，后期转向“保业务，促创新”。C3 大平台以“服务创新、助力研发”为核心指导原则突破了传统国企中一味强调集中、执行、服从、规矩以及自上而下式的管控模式，补充和完善了研发创新所需要的开放、灵动、强调个性、打破常规、自下而上式的自我经营模式。

自 2013 年 11 月下旬起，C3 陆续上线了 C3 网页端、门户、人员、社区、专家、新闻、博客、微博、贺卡、请假、会议、日历、活动、访谈、访客、百科、任务、积分等与员工工作休戚相关的模块，同时配合相应的宣传推广、机制建设、文化活动牵引。新的 C3 大平台一经推出，即刻获得大家的一致青睐和好评。秉承小步快跑、敏捷迭代的螺旋式上升原则，C3 整体规划不断吸收用户的一线需求，进行升级和优化，并分解成一个个模块进行短平快式的开发、发布、优化。同时，结合工作场景，推出一系列知识主题，例如规范制度、常用模板、科技大会、研究院介绍、新员工入职等。此外，C3 移动端 APP 也在 2014 年 6 月正式上线，方便大家随时随地通过智能手机了解、察看研究院的人员、新闻、公告、博客等动态，极大提升了工作的效率和效益。

例如 C3 平台上的“人员”模块体现出强化组织内人与人之间的连接的理念。每个员工在 C3 上都可以自主维护自己的个人简介、技能特



图 3 中粮营养健康研究院 C3 大平台截屏示意

知识管理论坛，2016（1）:17-24
DOI：10.13266/j.issn.2095-5472.2016.004

长、基本信息、联系方式、工作经历、培训认证、专业技术等。通过头像、关注、互粉等机制加强彼此之间的了解，通过加V、虚拟金币、用户等级、个人影响力等塑造其专业形象和个人品牌，通过组织结构、姓名排序、用户活跃度、人员搜索等多个维度，能快递定位要找的人，同时通过员工个人主页关联其个人相关操作、信息汇总，立体化加深公众对该人的了解。如果员工填写了生日信息，C3平台每天则会根据生日信息在首页上自动发出祝福提醒，其他人看到后则可以发送生日祝福，同时可选择一份虚拟的生日卡通礼物（有祝福蛋糕、感谢花束、爱心抱枕、红色跑车等）送上，体现出同事满满的关怀之情。此后，C3进一步推出了每月一期的“小淘有约”，选择不同的员工进行线下访谈，整理后再将文字内容上传到C3平台，从生活、工作、对研究院的想法等多个维度深度挖掘员工的所思所想，从而能够更加立体地对员工画像进行凸刻。

目前C3应用效果良好，成为组织内人气最高的工作平台。据统计，C3页面工作日浏览量PV平均每天达18次/人，独立访客量UV平均每天达组织总人数的55%。2014年底，经内部满意度调查，C3成为大家最喜欢的应用系统，普及率高达98%，89%的人表示喜欢使用。2015年底的最新调查显示，C3的满意度又有了一定的提升，91%的人表示喜欢使用。

3.2 连接业务

“知识管理如何融入业务”一直是知识管理从业者所面临的最大挑战之一，也是所有知识管理从业者都必须思考并解决的终极问题之一。

在实践中，研究院更倾向于把知识情景化，即把知识与业务场景（business scenario）连接起来，依赖“当时”、“当地”、“当人”以及“当事”来构建知识的情景，因此必须结合上下文的背景（context），形成一个综合知识场。具体来说，就是某个角色（人），在某一个具体时间（时）和某一个具体场合（地），运用自己的专业技能、经验、人脉关系等，解决和处理某一件具体事情（事）的过程。

这种针对具体业务场景的“因天因地，因人因事”的知识管理方式被称为情景式知识管理（scenario-based knowledge management）。正所谓：天时、地利、人和、事成。只有这样，知识管理才能真正融入到业务（knowledge management embedded）中，即以价值产出导向的业务活动为主线，以人的体验和感受为重心，让知识紧密地与人和事结合，从而实现某业务目标。

秉承“服务创新、助力研发”的核心指导原则，基于研发创新核心业务流程分析后，研究院知识管理选择聚焦如下几个方面做重点突破：学术资源、情报管理、创意管理、实践社区、项目管理、图档管理、专利管理以及内部期刊。当然，稳定的KM基础设施保障是良好运作的基础。

相关的工作策略如下：

(1) 学术资源：构建一站式学术资源集成平台，集成学术期刊、会议论文、学位论文、标准专利、电子图书、外文文献等资源。

(2) 情报管理：结合研究院现有情报需求，进行情报管理系统可行性研究，完成需求方案，建立情报管理系统，加强行业情报推送的工作力度。

(3) 实践社区：完善优化C3平台不同栏目，社区运营考虑主题性运营推广模式，与研究院的文化和发展阶段紧密结合。

(4) 创意管理：创意工作制度化和流程化，创意工作要制度化和流程化，规定所有立项项目的来源，都需要来自创意系统，重视创意的推送工作，尝试拓展从外部收集创意。

(5) 项目管理：完善研发流程和PLM（产品生命周期管理）系统建设，继续进行PLM二期优化及拓展，探索向研究院外部其他机构进行推广和拓展的模式。

(6) 图档管理：构建图书及档案管理系统，配合项目部完成基建档案整理和上架工作。以技术、产品项目为依托，建立文档管理机制，在

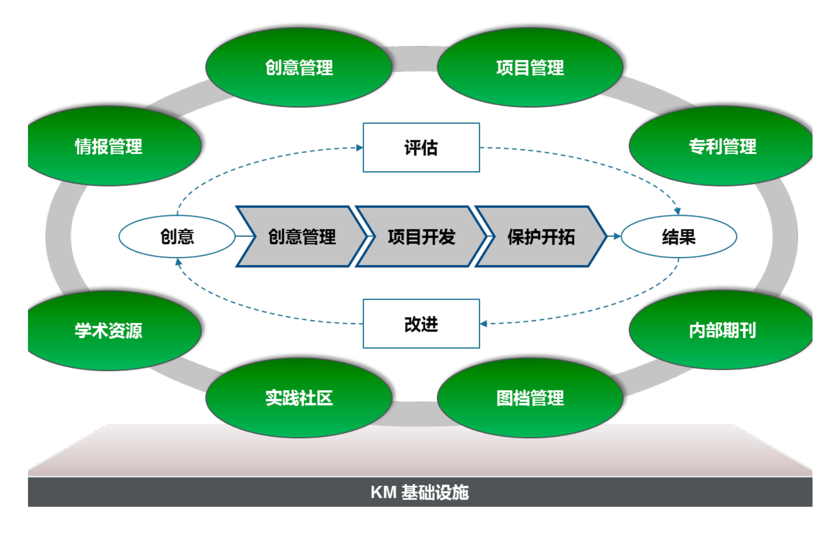


图 4 知识管理业务聚焦领域

里程碑节点、项目收尾阶段嵌入知识收割环节。

(7) 专利管理：专利挖掘工作持续不断，在达到一定数量的基础上，不断提升专利质量，尝试研究建立知识产权交易中心的可行性。

(8) 内部期刊：尝试对研发成果进行整理，创办内部刊物，提升研究院的行业影响力。

3.3 赋能增值

经过几年默默耕耘，研究院知识管理工作厚积薄发，在 2014 年、2015 年开始发力，取得了一些成绩并逐步得到业内的认可。2014 年，研究院荣获中国“最受尊敬的知识型组织（the most admired knowledge enterprise，简称 MAKE）”大奖。2015 年，继蝉联 2015 中国 MAKE 大奖，荣获 2015 亚洲 MAKE 大奖之后，研究院更是实现三级跳，斩获 2015 全球 IOU（Independent Operating Unit，独立运营机构）MAKE 大奖殊荣。这是 2015 年唯一一个来自中国内地的企业打入全球 MAKE 奖！也是截至目前第二家获得该殊荣的中国内地企业。

作为研究院的地基工程，通过知识管理可以从如下 3 个层面取得收益：

(1)“有据”——让工作留下痕迹：扑捉智慧火花、减小离职损失、避免组织失忆等。例如 C3 上线以后，有效地沉淀了组织的知识资产，各种类型的知识通过不断的积累逐年增多。截至 2015 年底，研究院共建实践社区 46 个，收录专家 442 位，积累文档数超过 1 万条，评论数超过 1.3 万条，微博数超过 1.6 万条，博文数超过 600 篇，新闻公告数超过 1 250 个，帖子数超过 850 个，活动超过 135 个、百科词条超过 2 200 条等。这些知识资源为后续员工浏览、查找、检索、加工等提供了坚实的基础。

(2)“有用”——加工并复用旧知：减少重复劳动、提高工作效率、加速人才培养等。例如学术资源系统自 2015 年 4 月 8 日开始试运行上线后，收到研发人员广泛的好评。截止 2015 年年底，文献下载量达 23 万篇，科技查新需求超过 100 个，代查代检需求超过 350 个，文献传递量近 1 万项。例如图书管理系统自 2015 年 5 月 20 日开始试运行上线后，上架纸质图书 3563 册，电子图书 16138 册；截止 2015 年年底，纸质图书借阅量超过 1200 本。

(3)“有利”——改良并创造新知：增强创新能力、洞察商业先机、提高组织智商等。例如在专利方面，研究院 2014 年专利申请量实现重大突破，新申请专利共 102 项（较 2013 年增长 222%），其中发明专利 86 项；实用新型专利 12 项，外观设计专利 4 项，研究院获中粮集团“专利管理最给力奖”。2015 年专利工作再接再厉，成果丰硕，新申请专利共 108 项，其

知识管理论坛，2016（1）:17–24
DOI：10.13266/j.issn.2095–5472.2016.004

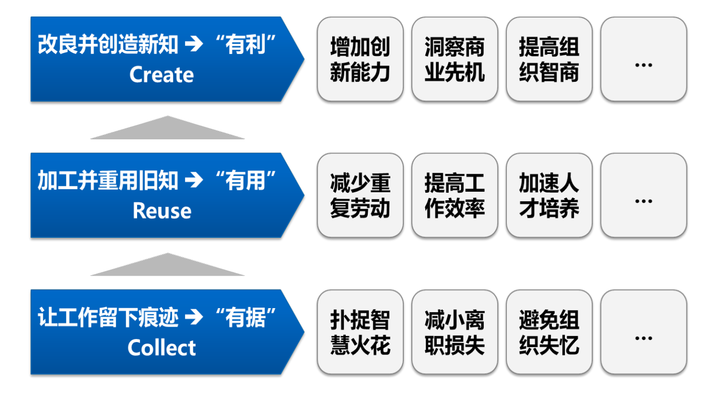


图 5 知识管理收益的 3 个层面

中发明专利 87 项、实用新型专利 9 项、外观设计专利 12 项。例如在创意收集方面，研究院在 2015 年联合中国农业大学、江南大学、河北工业大学等高校，启动了“2015 中粮营养健康研究院校企联合创意大赛”，共收集到 55 份与集团业务相关的食品类优秀创意，最终有 13 个优秀创意顺利完成创意孵化。

纵观知识管理的价值，都是在细微之处见真章。每一位员工内心深处的真实想法往往是：知识管理只有对我真正有价值，我才愿意认为是我个人的事情。平时一点一滴的积累都非常琐碎平凡，但是当这些积累达到一定量后，则可能会发生真正的质变。知识管理所要做的就是建立并营造整个组织大的知识“场”，让每一个人感同身受，当个人和组织知识转化的平衡点被打破并得到有效的撬动后，才能最终形成良性循环。

4 结语

华为的创始人及总裁任正非积极鼓励员工把经验写成案例，他在内部说：“现在是信息社会，知识很重要。把经验写出来，年轻人看了案例，上战场再对比一次，就升华了。”因此，知识管理的价值不依赖于知识或者是 IT，而是组织成员对知识的应用。

知识管理本身其实是一场变革。中粮营养健康研究院院长郝小明说：“希望通过资源整合和统一管理，使知识管理中心在研究院各中心、部门之间起到沟通桥梁的作用，推动研究院成为中粮集团知识管理的标杆，同时推动中粮集团成为中央企业知识管理的标杆，为企业可持续发展提供源源不断的动力”。

知识改变命运！知识创造财富！在互联网及大数据时代，新的思想、技术、方法及工具在知识经济大时代背景下风起云涌！随着中国经济结构调整和智造转型升级，实施“知识+”战略，注重对知识的管理和经营，追求内生动力，提升组织底蕴，无疑是大势所趋！

参考文献：

[1] 新华网 . 政府工作报告首提“互联网 +”行动计划 [EB/OL]. [2015-03-05]. http://news.xinhuanet.com/politics/2015lh/2015-03/05/c_1114533001.htm.
[2] 人民网 -IT 频道 . 百度发布“知识 +”战略布局生活场景服务 [EB/OL]. [2015-06-24]. http://it.people.com.cn/n/2015/0624/c1009-27199390.html.
[3] 施振荣 . 微笑曲线 : 缔造永续企业的王道 [M]. 上海 : 复旦大学出版社 , 2014
[4] 吴庆海 , 王猛 , 夏敬华 . 知识 + 实践的秘密 [M]. 北京 : 世界知识出版社 , 2015.



知识管理论坛
2016 年 第 1 期（总第 1 期）

Study on the Concept and Strategies of Organizational “Knowledge Plus” in the Internet Era

Wu Qinghai

COFCO Nutrition & Health Research Institute, Beijing 102209

Abstract: [Purpose/significance]Under the background of knowledge-based economy, the “Internet plus” strategy for enterprise transformation has prevailed. The research of knowledge management keeping pace with the times improves the organizational thickness and depth in the Internet era, which undoubtedly has great significance. **[Method/process]** In this paper, based on the smile curve theory of the industry value chain, it is necessary to put forward the new concept of “knowledge plus” strategy on knowledge management in the Internet era. With the analysis of the meaning of “knowledge plus”, the key strategies--“talent connected”, “business embedded”, and “organization empowered”--have been identified. Then, based on the case study about “knowledge plus” strategy exploration and implementation in enterprises, the results are validated through empirical practices.**[Result/conclusion]** The “knowledge plus” strategy is one of the important concepts and methods to enforce the organizational core competence in the Internet era. It is also a useful complement to the “Internet plus” strategy. Both strategies interact together and provide strong support for enterprise transformation and reformation to Internet.

Keywords: knowledge plus knowledge management Internet plus knowledge-based economy Internet era